

L'INTELLIGENCE ECONOMIQUE AU SERVICE DE LA COMPETITIVITE

PRINCIPE ET APPLICATION

Thème : Place de la veille stratégique dans les processus de développement, de diversification, d'innovation, de prospective et de prise de décision des entreprises.

Paul Degoul (EDSI - 13 Allée Marcelle Pardé, F-21240 Talant / Dijon) ; **Marcel Herbaux** (H. consultants - 227, Bd de la Liberté, F-59000 LILLE)
paul.degoul@strategieo.com ; marcel.herbaux@strategieo.com - Groupe **STRATEGIEO** (www.strategieo.com)

Mots clés : surveillance de l'environnement ; veille ; veille stratégique ; veille compétitive ; intelligence économique ; principe ; application ; compétitivité ; définition du besoin ; formulation des attentes ; hiérarchisation des problématiques ; définition de priorités ; critères de décision ; aide à la décision ; implication de la direction ; management

Key words: competitive intelligence; monitoring; management; intelligence management; strategic watch; competitive watch; need analysis; direction; decision making; decision criteria; prioritizing; hierarchy of problematic; executive commitment; strategy;

Palabras clave : inteligencia competitiva o "económica" ; organización ; análisis de la necesidad ; dominio o area de actividad estratégica ; management de la inteligencia

Résumé

L'approche traditionnelle de la surveillance de l'environnement de l'entreprise est constituée par une veille permettant de répondre aux besoins occasionnels de connaissance ou de recherche de solution qui ne trouvent pas de réponse en interne. Lorsque la démarche est continue elle est centrée sur des « profils » définis souvent de façon générale ("tout" sur tel concurrent, technologie, marché, ...). Souvent l'effet de mode aidant, on habille ces approches, nécessaires, du vocable « Intelligence économique » sans pour autant préciser d'avantage les orientations données ni enrichir l'approche.

Après un retour sur le contenu opérationnel donné ici aux mots Veille, Intelligence et compétitivité la démarche présentée met en évidence une approche applicative de l'Intelligence sur un cas concret. Cette approche, centrée sur la recherche d'une meilleure compétitivité, permet : 1/ de donner un sens à la finalité de la surveillance 2/ de définir de façon précise le ciblage : quoi chez le concurrent, le client, ... et pourquoi. Le pourquoi, souvent oublié, défini de façon factuelle, revêt une importance majeure parce qu'il va conditionner l'angle d'attaque de la surveillance, le mode de collecte puis le mode de traitement pour « faire parler » les données recueillies. Il en résulte une approche plus fine, plus « fructueuse » pour l'entreprise (au sens de l'amélioration de ses résultats). En conclusion, le « chemin de résolution » qui récapitule le principe de la démarche est présenté.

1 Principe

1.1 Intelligence économique

Il est utile de préciser le concept d'Intelligence, celui d'Intelligence économique et la relation à la veille [DEG 01- 06] (figure 1). « L'intelligence, c'est de l'information qui combinée à l'expérience, la réflexion, les associations, les prévisions et l'interprétation (intuitive ou méthodique, induite ou déduite) prend un certain sens dans le contexte d'une activité ou d'un projet de l'entreprise » (en paraphrasant les définition du concept de "connaissance" [ERM 99] et de "knowledge" [GAT 06]). Par nature, son essence est **collective** : c'est de façon collaborative que le ciblage de l'information (équipe de direction), la contextualisation et l'attribution de sens sont réalisés (équipes de pilotage et de réalisation).

L'Intelligence est donc plus que l'information qui concerne les données et les faits relatif à l'activité : elles est plus « profonde ». La partie tacite qu'elle contient la rend plus subjective et moins aisée à définir, plus délicate à appréhender, plus difficile à communiquer.

1.2 Compétitivité

La préoccupation majeure de toute entreprise concerne toujours in fine le développement de ses ventes et sa rentabilité. Toutes ses activités, tous ses projets sont tournés vers cette volonté ultime.

Lorsqu'on analyse cette volonté, on s'aperçoit qu'elle est en réalité intimement liée au maintien et au développement de la compétitivité qui constitue de fait le fil conducteur de toute action ... et lui confère, tout en l'orientant, une vision panoramique globale pour apprécier ses objectifs, ses interactions et implications.

La compétitivité, qui assure la performance sur le marché en terme de résultat et de profit, est intimement liée à la position par rapport à la concurrence (cf. figure 2). Le positionnement par rapport aux concurrents doit être relatif aux facteurs clés de succès du marché : il s'agit du petit nombre de facteurs environnementaux qui stimulent la dynamique des affaires et qui sont déterminants pour le succès. Etre particulièrement bons sur ces facteurs et juste égal aux concurrents sur les autres, permet à l'entreprise de surpasser la concurrence et d'assurer sa réussite.

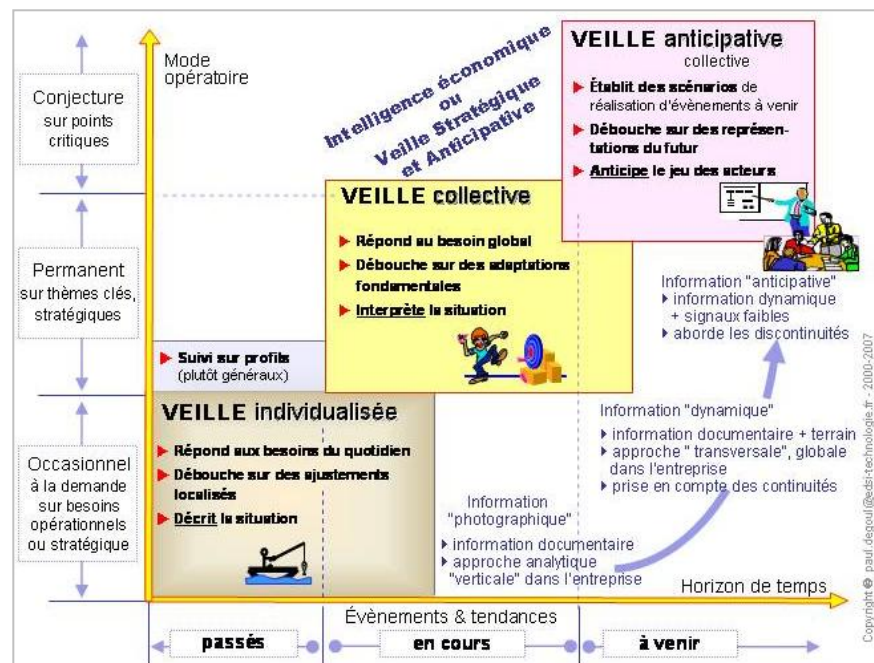


Figure 1 : Veilles et Intelligence¹.

Trois modes complémentaires de surveillance, trois cultures différentes

¹ Les qualificatifs de la Veille employés ici font référence aux définitions données par H. Lesca [LES 03]

qui stimulent la dynamique des affaires et qui sont déterminants pour le succès. Etre particulièrement bons sur ces facteurs et juste égal aux concurrents sur les autres, permet à l'entreprise de surpasser la concurrence et d'assurer sa réussite.

Parmi les facteurs clés de succès, la perception des produits et services par le client, revêt une telle importance que nous l'isolons. Elle concerne les qualités qui forment les éléments constitutifs essentiels de la valeur client, pour lesquels l'entreprise se doit d'être différente et perçue comme meilleure que les concurrents.

1.3 Intelligence de la situation et compétitivité

Qu'elle que soit la préoccupation de l'entreprise : développement des ventes, consolidation de la part de marché ou attaque de nouveaux marchés, innovation, amélioration des processus, organisation, motivation et ressources humaines, communication, c'est le maintien et le développement de la compétitivité qui doit orienter l'action ...

Par nature, maintenir et accroître sa compétitivité exige « des yeux, des oreilles et un esprit ouverts », c'est à dire une scrutation attentive de l'environnement. Cette nécessité n'est pas nouvelle en soi : de tous temps les responsables de l'entreprise ont utilisé leurs contacts extérieurs pour s'informer. Cela va de soi ... Mais les temps ont changés, le contexte dans lequel se meut l'entreprise s'est durci, les influences qui l'affectent se sont considérablement élargies géographiquement et dans leur nature. Les démarches spontanées et épisodiques auprès du club informatif naturel de l'entreprise (fournisseurs, clients, syndicat professionnel, partenaires industriels, ...) ou de la documentation ne suffisent plus. Dans ce dernier cas, ce qui est mis en question ce n'est pas le professionnalisme très apprécié des documentalistes, mais le tachisme de l'action, c'est l'aveu d'un manque de lignes directrices. Ce qui est en jeu ici ce n'est pas l'affirmation triviale concernant la nécessité de s'informer sur l'environnement, mais bien l'interrogation à laquelle cette affirmation doit être substituée : comment définir ce qui est critique pour la surveillance (puisque tout devient important) ? Comment transformer l'information en compréhension claire de l'environnement ... et en action ? C'est aussi la volonté de passer d'une information sur le passé (domaine de prédilection de la documentation), ce qui est bien, à une information sur ce qui va se faire chez les concurrents les plus dangereux comme chez les autres acteurs clés de l'environnement, ce qui serait mieux pour éviter toute myopie, ne plus se laisser surprendre ou dépasser.

La compétitivité de l'entreprise constitue un aspect applicatif¹ crucial de l'Intelligence qui permet d'ancrer le dispositif de surveillance dans la réalité du contexte et de la stratégie de l'entreprise et lui apporte du sens : du sens quant à ses finalités, du sens quant à l'utilisation de ses résultats. En ce qui concerne la surveillance de l'environnement, la recherche et le suivi des conditions de la compétitivité permettent de mettre l'entreprise au centre de la démarche, et non plus l'information qui n'est qu'un outil au service de cette finalité supérieure.

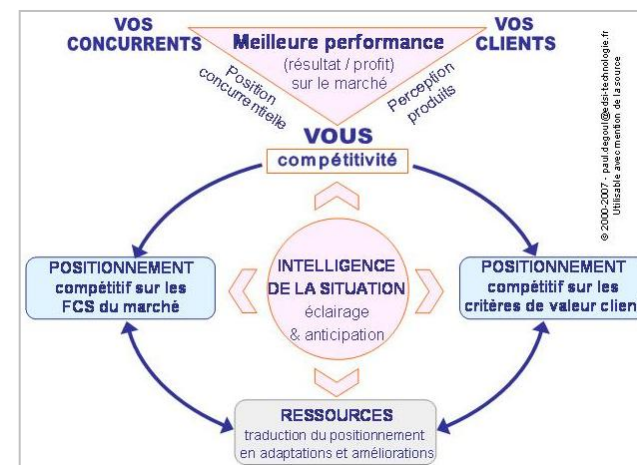


Figure 2. La réussite des projets, le succès des activités de l'entreprise résident dans sa capacité à maintenir et accroître sa compétitivité

¹ Applicatif (mot issu du jargon informatique) = relatif aux applications, vues sous l'angle de la tâche qui doit être menée.

2 Application

2.1 Contexte et problématique de l'entreprise

Le cas choisi ici correspond à une volonté délibérée de présenter une application dans une entreprise travaillant dans un secteur traditionnel (tournage et usinage du bois), confrontée fin 2005 à une problématique devenue classique. L'inquiétude de son dirigeant, est liée à une baisse du CA, sur un marché stagnant, menacé en outre par de nouveaux entrants venus des pays de l'Est.

Voici campé le décor, auquel il faut ajouter une méconnaissance des apports de l'Internet comme du concept de Veille. C'est en travaillant sur d'autres problématiques de l'entreprise, la confiance créée aidant, que cette inquiétude est exprimée par le dirigeant.

2.2 Démarche suivie pour le ciblage et l'exploitation de l'information

a) Mise à plat et clarification des domaines d'activités (figure 3) à partir des groupes d'acheteurs concernés (qui ?), des produits proposés et des fonctions servies (quoi ?), des technologies ou métiers qui permettent de les réaliser (comment ?). Cinq domaines d'activité stratégiques (DAS) sont ainsi reconnus, puis caractérisés (CA, tendance, marge, zone géographique couverte, type de concurrents).

Ce mode de définition de l'activité revêt une importance majeure puisqu'il conditionne le cadre de surveillance de l'environnement : cible de clientèle, fonctions servies, technologies mises en œuvre et environnement concurrentiel à prendre en compte.

L'analyse fait ressortir que les synergies et compétences valorisées sont d'avantage localisées dans le savoir faire technique que dans les aspects commerciaux et stratégiques qui constituent aujourd'hui des points de faiblesse majeurs en regard de la trajectoire de l'entreprise.

Face à un présent confus, à un avenir incertain, à une concurrence exacerbée, à une activité dense conduite "au fil de l'eau" de façon réactive, un besoin crucial émerge : définir et piloter la mise en œuvre des adaptations & changements nécessaires au maintien d'une activité compétitive et rentable.

Devant l'urgence de la situation, il est décidé de travailler d'abord le DAS des « accessoires pour literie » qui représente près de 55 % du CA.

b) Explicitation de la stratégie. Comme dans beaucoup de PMI la stratégie n'est pas explicite. Pour aboutir à une formulation concrète, nécessaire à un cadrage de la surveillance ancrée dans la réalité de l'entreprise, il est utile de partir des projets en cours (et/ou programmés) qui sont listés et caractérisés avec l'équipe dirigeante. Ces projets sont regroupés en programmes, eux-mêmes regroupés en axes de développement. Formulés collaborativement et consensuellement avec l'équipe de direction, ces

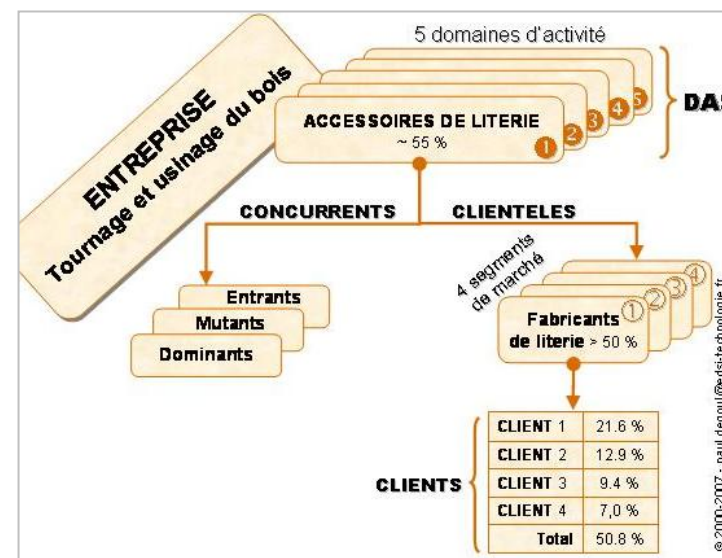


Figure 3. Mise à plat des activités de l'entreprise

regroupements permettent de définir l'objectif stratégique à partir du réalisé, de l'expérience accumulée, ainsi que la vision du dirigeant (ses aspirations). La stratégie de réalisation de l'objectif (on parle ici de stratégie « déduite ») est ainsi clairement et concrètement exprimée à travers l'arborescence dessinée (figure 4).

c) Recherche des déterminants de la compétitivité et du positionnement de l'entreprise

L'indicateur par excellence de la perte de compétitivité est constitué par la baisse des commandes et la diminution de la part de marché. Pour faire front à cet état de choses la réponse traditionnelle consiste à lancer une étude de marché.

Cette approche présente des avantages certains : elle est riche en informations & recommandations ; sous-traitée à l'extérieur, elle est peu consommatrice de temps

Cependant elle présente aussi quelques faiblesses : elle débouche sur une « photographie » de la situation. L'observation d'un « état » à un instant donné : elle correspond donc à un arrêt sur image (aspect statique), utile mais insuffisant pour traduire la réalité d'un contexte nécessairement dynamique ; centrée sur l'extérieur de l'entreprise, elle n'est pas en général assez « fine » pour permettre de savoir sur quels leviers de manœuvre nous devons jouer en interne en vue d'apporter les correctifs qui s'imposent ; il n'y a pas d'appropriation d'une démarche qui, à l'évidence, doit être reconduite régulièrement

On peut aussi attaquer de front le problème et se poser la question : quels sont les critères de la compétitivité ? Non pas tels que le pense l'entreprise, mais tels que ses clients eux-mêmes les perçoivent. Et ce faisant nous traçons une approche que l'entreprise pourra reconduire régulièrement afin qu'elle puisse « s'étalonner » sur le marché par rapport à ses concurrents (c'est une définition du benchmarking !).

Une liste de critères de valeur-client (ou critères de compétitivité) est établie avec l'équipe dirigeante, regroupée en 4 domaines : Critères techniques : fonctionnalités proposées, performances offertes ; Critères d'emploi, liés à l'usage, l'utilisation ; Critères d'apparence, liés à l'effet de la mode, de l'ego, ... ; Critères économiques, liés au prix, aux coûts d'utilisation

Cette liste constitue le plan de collecte. Elle est ensuite soumise aux principaux clients et prospect, soigneusement sélectionnés, afin de: 1/ valider les formulations, 2/ hiérarchiser les critères selon leur propre sensibilité (c'est l'importance relative des critères qui caractérise le profil du besoin et qui souligne

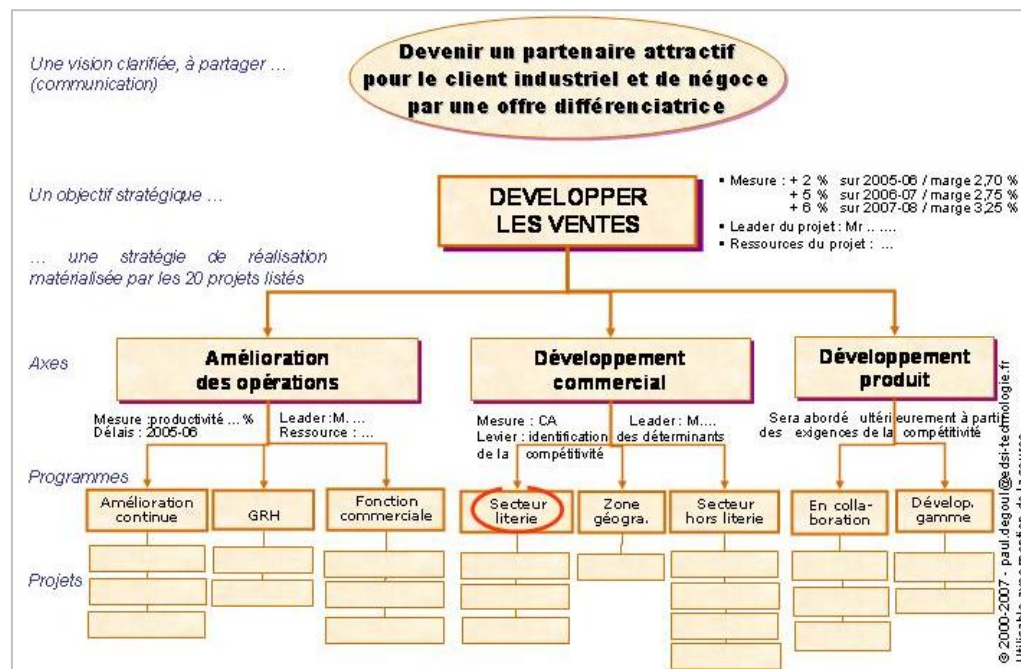


Figure 4. Explication de la stratégie (à partir du réalisé, de l'expérience accumulée)

les aspects les plus valorisés par la clientèle), 3/ porter une appréciation sur les produits et services délivrés par l'entreprise pour chacun de ces critères, appréciation donnée de façon différentielle par rapport aux produits concurrents.

d) Pilotage des adaptations et améliorations par la recherche de compétitivité

Un traitement différentiel approprié (soutenu par une aide logicielle de type SIAD²) permet d'identifier en nature et en extension les points de force à maintenir et les points de faiblesses à améliorer en regard des attentes de la demande, compte tenu du positionnement de la concurrence.

Répondre mieux que les concurrents aux attentes de la demande sur les critères de valeur auxquels elle est le plus sensible à court terme, tout en tenant compte du déplacement probable de ses préférences sur le moyen terme, conduit à cibler les processus (et les activités qui les composent) qui doivent faire l'objet d'un effort d'adaptation et/ou d'amélioration. Au-delà du diagnostic, l'approche préconisée permet de facto d'identifier les opérations internes, comme les éléments de l'approche marché, sur lesquels il est nécessaire de jouer afin d'être mieux perçu que les concurrents par les clients.

2.3 Les résultats obtenus

Fin 2006, c'est-à-dire 12 mois après le lancement de l'opération les ventes sont redressées au-delà de l'objectif (+ 5%) avec le niveau de marge attendu. En outre l'image de marque de l'entreprise vis à vis de la clientèle ancienne (comme nouvelle, issue des prospects pris en compte) s'est améliorée : sentiment d'une prise en considération « à bras le corps » de leurs besoins du fait de la démarche mise en œuvre, d'une approche jugée novatrice par rapport aux concurrents.

3 En conclusion : le chemin de résolution

Comment structurer la surveillance pour améliorer les ventes sur un marché déclinant ?

- ▶ Poser les bonnes questions : identifier l'important
 1. Quelles sont les composantes de la valeur-client ?
 2. Quels sont les facteurs clés de succès sur le marché ?
- ▶ Trouver les bonnes réponses : positionner par rapport à la concurrence
 3. Savoir collecter l'information à partir du modèle d'analyse choisi (lié à l'objectif)
 4. Disposer de méthodes de traitement appropriées
- ▶ Mener les bonnes actions : transformer en résultats



Figure 5. Les résultats obtenus : la reconquête du marché

² SIAD : Système Interactif d'Aide à la Décision

5. Orienter les adaptations /améliorations par la valeur–client

6. Rester sur ses gardes : renouveler la démarche

Quant au déroulement du cycle d'information correspondant, il peut être résumé par le schéma suivant (figure 6). Il s'agit en fait d'une spirale montante puisque la nature et la mesure des données à collecter changent fréquemment en raison d'une auto adaptation et /ou d'une influence réciproque et continue entre les avancées de l'offre concurrente et l'évolution de la sensibilité des clients.

Bibliographie

- [DEG 01] DEGOUL P., « Le projet intelligence économique », Colloque VSST'01 (Veille Stratégique, Scientifique et Technologique) – Actes 2, Barcelone 15-19 octobre 2001, Ed. Université Paul Sabatier, Toulouse, pages 111-122
- [DEG 06] DEGOUL P. « La dynamique de l'intelligence économique au service de la compétitivité » in *Analystes & Décideurs*. Partie 1 : « Cartographie de la surveillance », pages 5-7 N° 2 mai-juin 2006 ;
- [LES 03] LESCA H., « *Veille Stratégique, la méthode LeScanning®* », édition *Management et Société EMS*, 2003, 190 pages
- [ERM 99] ERMINE J-L. « La gestion des connaissances, un levier de l'intelligence économique », *Revue d'Intelligence Economique*, Ed. AFDIE, n°4, Paris, avril 1999, p. 98-111
- [GAT 06] GATES B. (Chairman of Microsoft), « The new road ahead », *Newsweek*, special edition "The knowledge revolution", Dec. 2005-Feb. 2006, page100

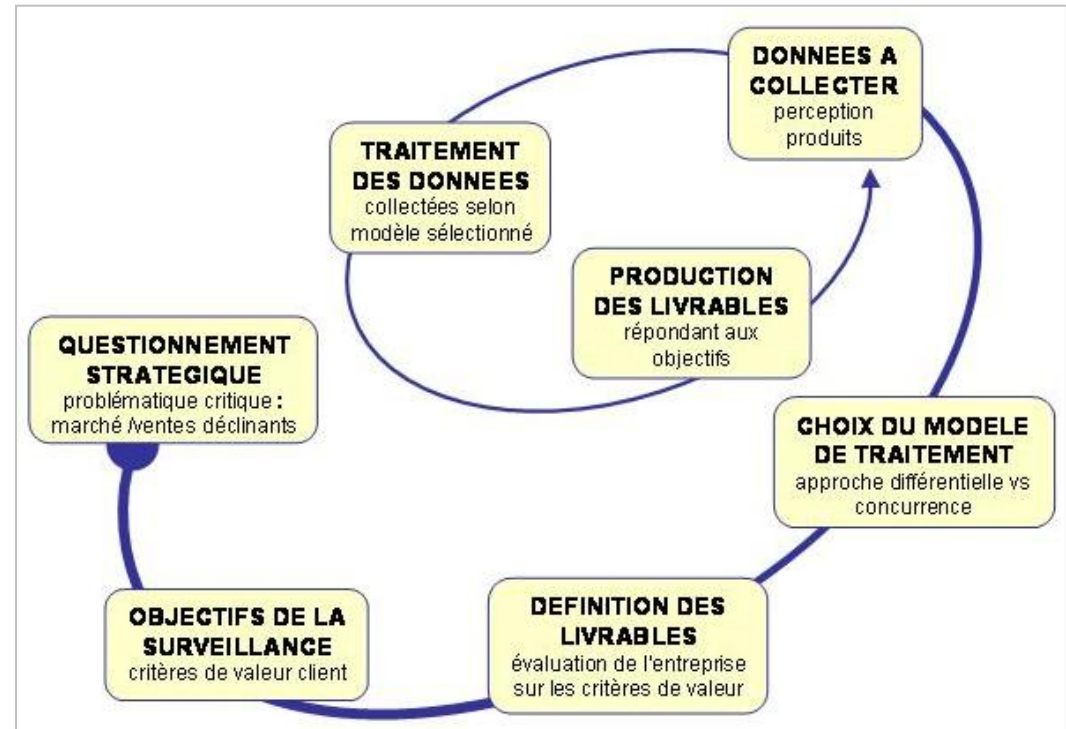


Figure 6. La spirale vertueuse de l'Intelligence économique : traduction de l'objectif stratégique en objectif de surveillance, puis en objectif de collecte, guidé par le type de livrables attendus